

第22回我が国金融・資本市場の国際化に関するスタディグループ

帝人のコーポレート・ガバナンス
～グローバルエクセレンスの獲得を目指して～

2009年5月27日

帝人株式会社

取締役会長 長島 徹

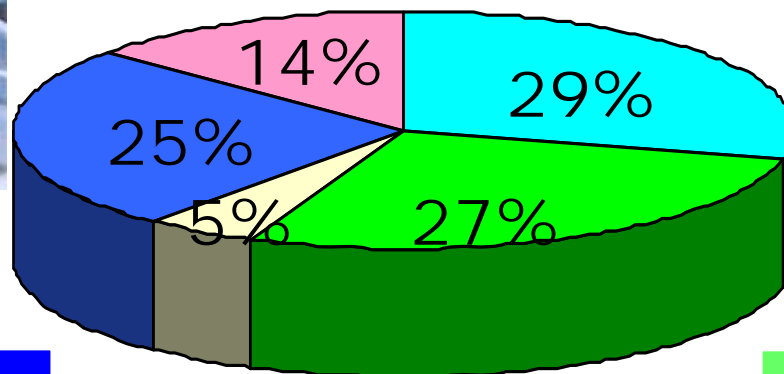
- I. 帝人グループの概要
- II. 帝人のコーポレートガバナンス
- III. より善いコーポレートガバナンスの
ために

帝人グループの事業別売上高

2006年3月期	9,381億円
2007年3月期	10,096億円
2008年3月期	10,366億円

2009年3月期
売上高 9,434億円

医薬・医療



繊維



流通



IT・新事業



化粧品



沿革

第1期

レーヨンから
合成繊維
メーカーへ

1918年 ● ベンチャー企業「帝国人造絹絲(株)」として人造繊維「レーヨン」の製造販売を開始

1960年代 ● 「レーヨン」から「ポリエステル」、「ナイロン」、「ポリカーボネート樹脂」まで業容拡大

第2期

事業の
多様化

1970～80年代 ● ポリエステルフィルムおよび医薬品事業に進出し、多角化推進

1990年代後半 ● <グループ経営スタート>
「集中と選択」戦略に基づくM&Aによる規模拡大

第3期

帝人
グループの
創生

2000年代前半 ● <コーポレート・ガバナンス改革>
重点戦略事業の強化と将来の成長が期待できない事業の整理
<グローバル化進展>

2003年4月 ● 帝人グループ持株会社制へ移行
<コーポレートブランド設定>
Human Chemistry, Human Solutions

2006年～ ● <CSR経営>
イノベーションを通じた「創造経営」への転換

2007年～ ● <研究開発強化>
<環境経営推進>

歴代社長経営実績

5・7代目

通算28年

8代目・9代目

大屋時代

(事業多角化時代)

徳末・岡本時代

(堅実経営時代)

1970年代

- ・ポリエステル繊維の技術導入
- ・ポリエステル繊維競争力強化
- ・レーヨン撤収
- ・2兆円構想
- ・多角化経営
- ・脱繊維・未来事業本部立上げ

1980年代

- ・多角化路線の修正
- ・縮小均衡
- ・財務体質強化
- ・史上最高の利益
- ・医薬事業でのテーマ絞込み

医薬事業

第1変革期(合繊メーカーへ)

10代目・11代目

板垣・安居時代 (グローバル化時代)

1990年代

- ・社内派閥の破壊
- ・企業理念の設定
- ・社内活性化活動、風土改革
- ・積極的なM&A
- ・グローバル事業展開
 - ・アラミドペーパー
 - ・東邦レーヨン
 - ・フィルム世界合併
- ・グループ経営スタート
- ・コーポレートガバナンス改革
 - ・トワロン
 - ・インフオコム

第2変革期(グループ化、グローバル化)

12代目

長島時代(安定と創造の時代)

2001年～

- ・持株会社制移行
- ・グループ経営の強化
- ・コーポレートブランド強化
- ・研究・開発の強化
- ・社会的責任への積極的取り組み
- ・環境経営宣言

第3変革期(創生へ)

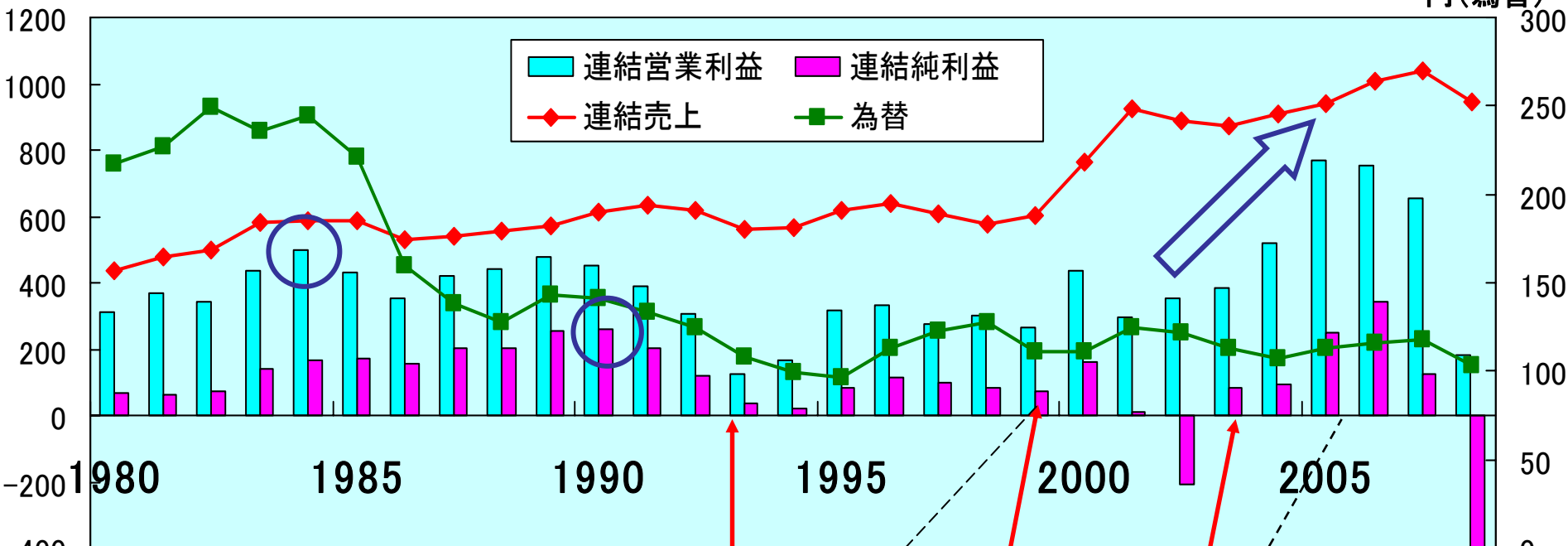
13代目

大八木時代

事業概況の推移

億円(売上高のみ10億円)

円(為替)



1980年代
(堅実経営時代)

1990年代
(基盤構築時代)

2000年代
(創造・成長時代)

多角化路線修正

均衡縮小

財務体質強化

社内活性化

企業理念設定

グループ経営
スタート

ガバナンス改革

コーポレート・

積極的M&A

持株会社制移行

ブランド設定

コーポレート・

CSR取組み

研究・開発強化

環境経営推進

1999~2005年 集中と選択

2006年~ 選択して集中

グローバル・グループ経営

・正社員数 20,985人
・グループ会社数 141社
(国内77社、海外64社)

日本

売上: 5,991億円(64%)
会社数: 77社
社員数: 11,135人
合成繊維／化成品／
流通・リテール
医薬医療／
IT・新事業他



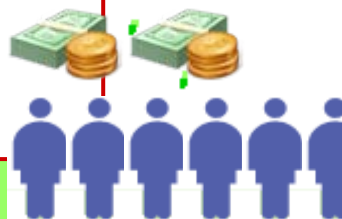
欧州

売上: 796億円
(8%)
会社数: 12社
社員数: 1,953人
合成繊維／
IT・新事業



アジア

売上: 1,599億円(17%)
会社数: 33社
社員数: 5,412人
合成繊維／化成品



米州

売上: 1,048億円
(11%)
会社数: 19社
社員数: 2,485人
化成品／合成繊維／
新事業



2009年3月末現在

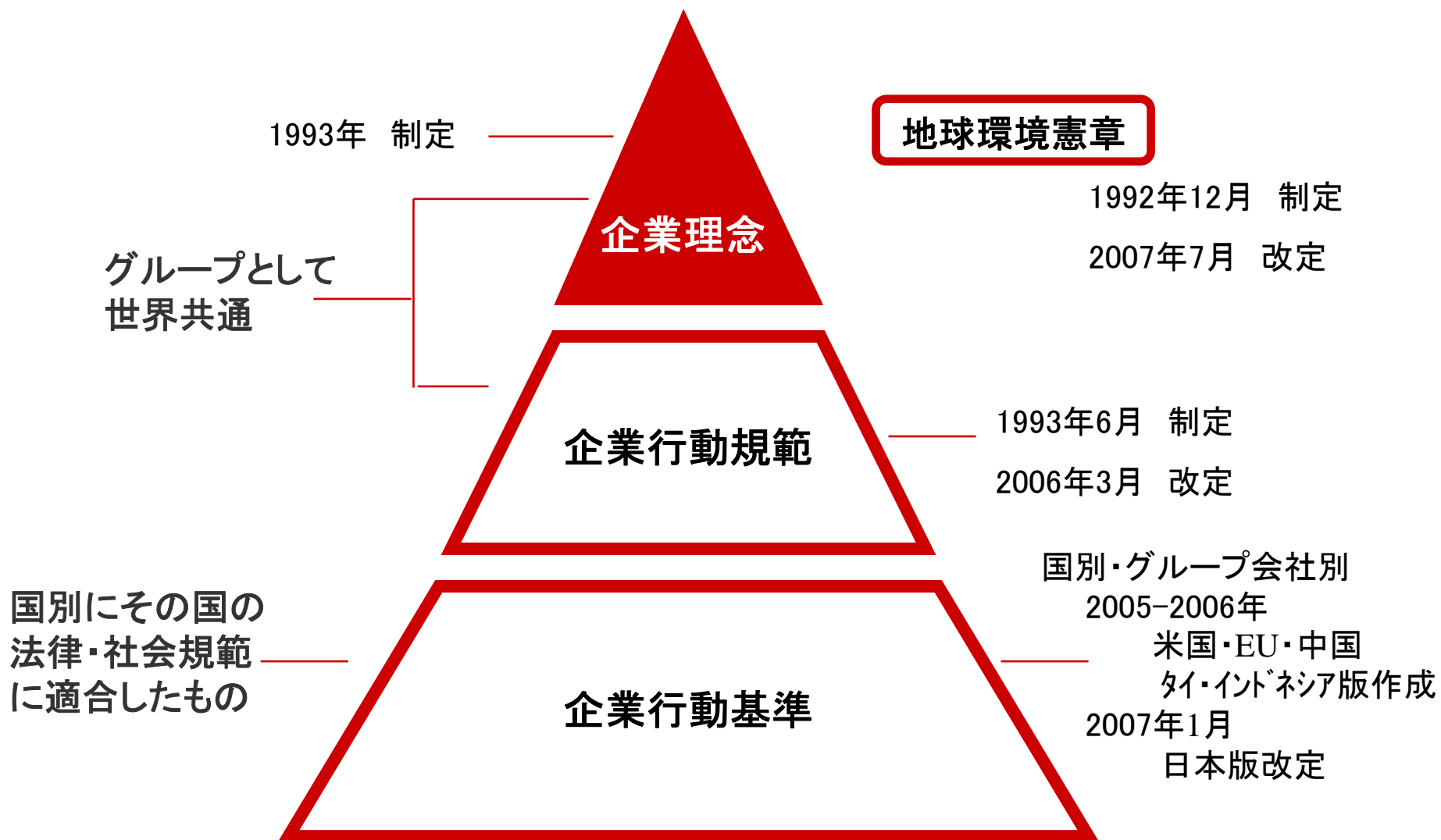
1993年制定

企業理念**Quality of Life**

帝人グループは人間への
深い理解と豊かな創造力
でクオリティ・オブ・ライフの
向上に努めます

社会とともに成長します**社員と共に成長します**

「企業行動規範」と「企業行動基準」



ブランドステートメント

“ **Human Chemistry, Human Solutions** ”



人と地球環境



高分子化学



社会と顧客



解決策

Chemistry

【高分子化学素材事業】

【サービス事業】

Solutions

ポリエステル繊維

ポリエステルフィルム

アラミド系繊維

炭素繊維

人工皮革コードレ

ポリカーボネート樹脂

医薬医療事業

ITサービス

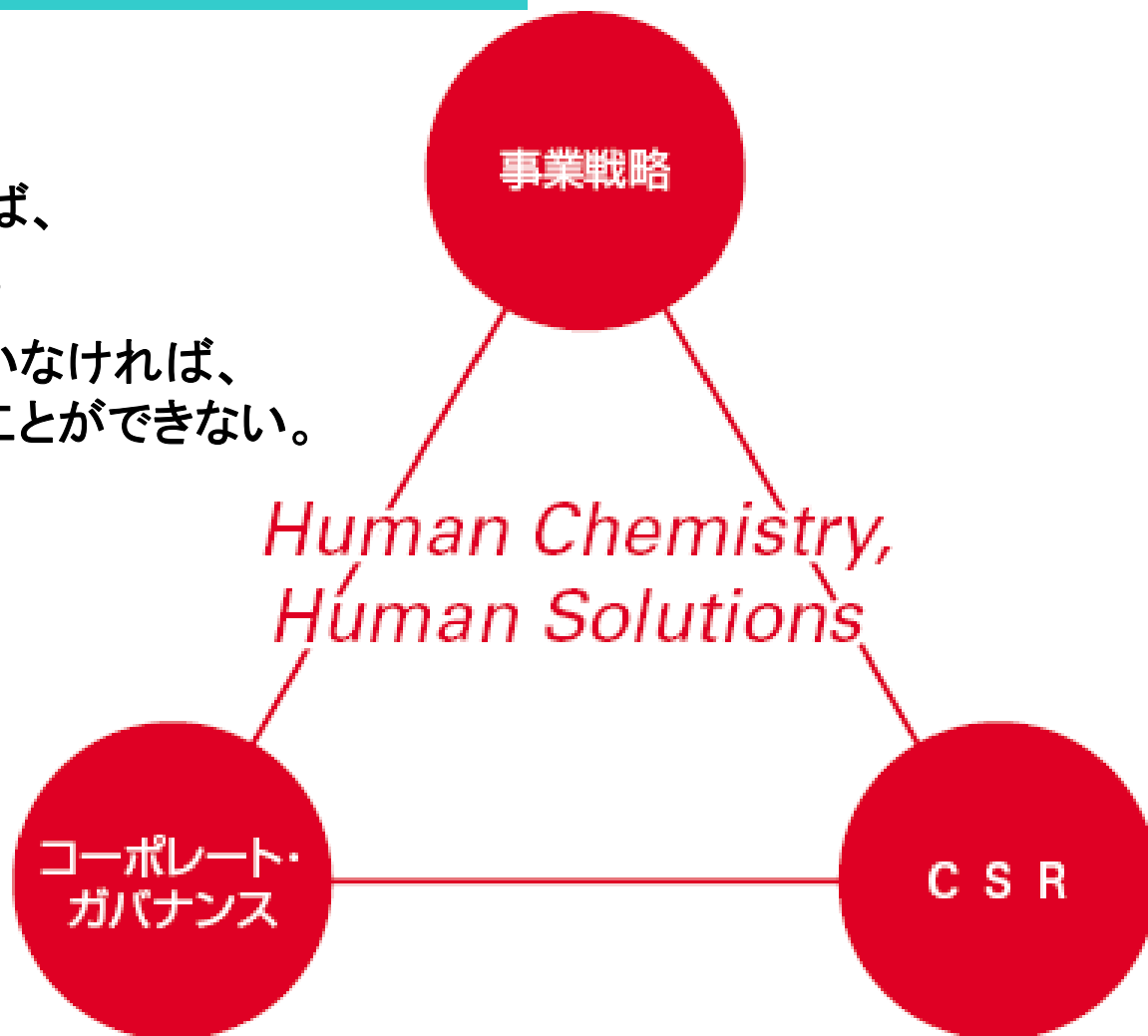
製品・流通

「人が好き、地球が好き、まかせてテイジン」

- I. 帝人グループの概要
- II. 帝人のコーポレートガバナンス
- III. より善いコーポレートガバナンスの
ために

グローバルエクセレンス獲得への挑戦

- ・適切な事業戦略がなければ、市場と顧客に対応できない。
- ・ガバナンスがしっかりしていなければ、投資家・株主の支持を得ることができない。
- ・CSRを果たさなければ、社会の信頼が得られない。



トライアングル経営による持続的な価値の増大

コーポレートガバナンスの基本コンセプト

① 経営の透明性

決定のプロセスが透明であること

② 経営の公正性

FAIRであること

(決定・行動の公正性)

③ 経営の迅速性

競争力を高める為、決定、アクションの迅速化(責任と権限の委譲)

+

④ 経営の独立性

執行と監視が分離されていること

⑤ 説明責任

株主他への説明責任

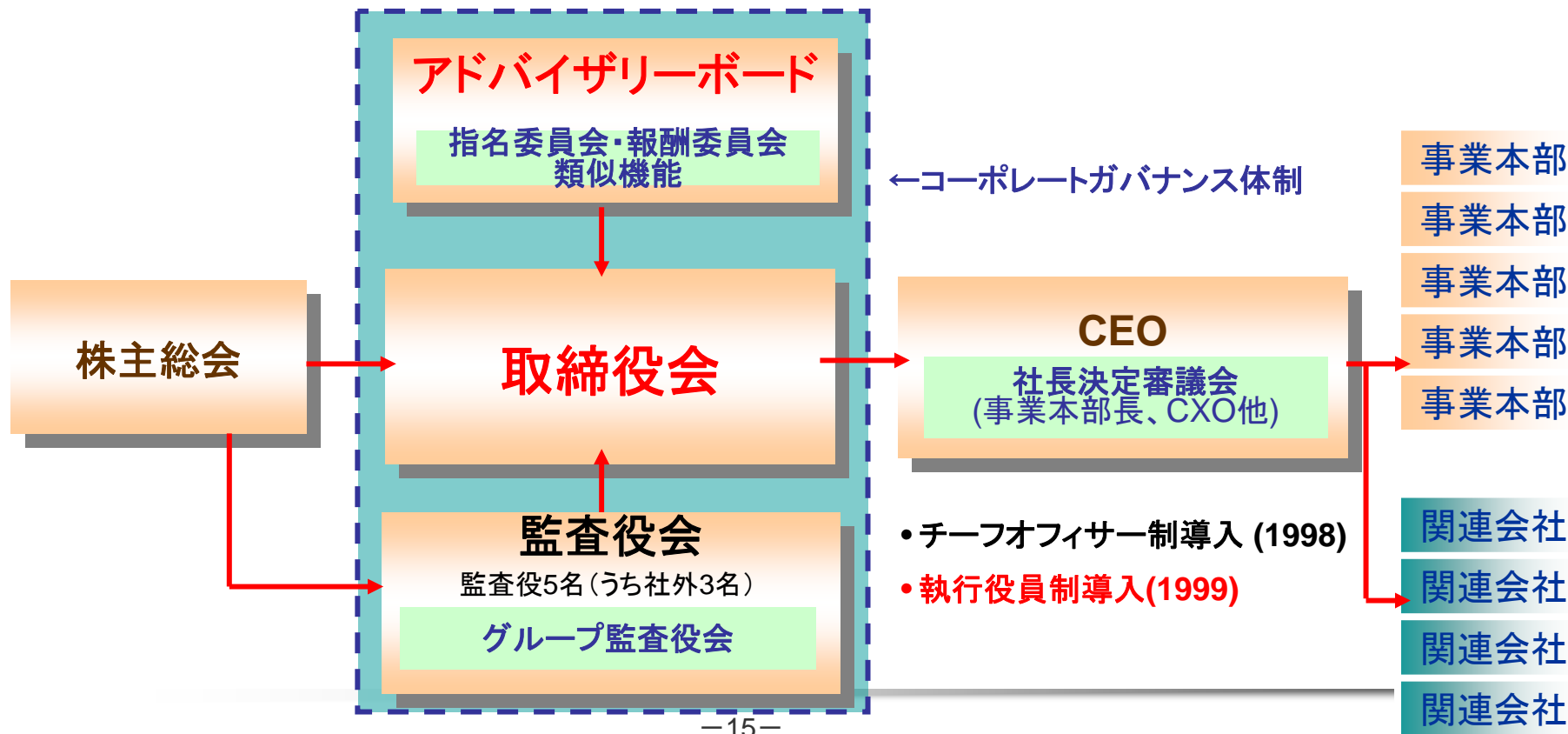
(ACCOUNTABILITY)

ガバナンス改革の歩み

“透明性 / 公正性 / 迅速性”

① 1999年の改革

- 取締役会改革 (24名⇒10名以内)
- 執行役員制導入 (スタート時18名)
- アドバイザリーボードの設置

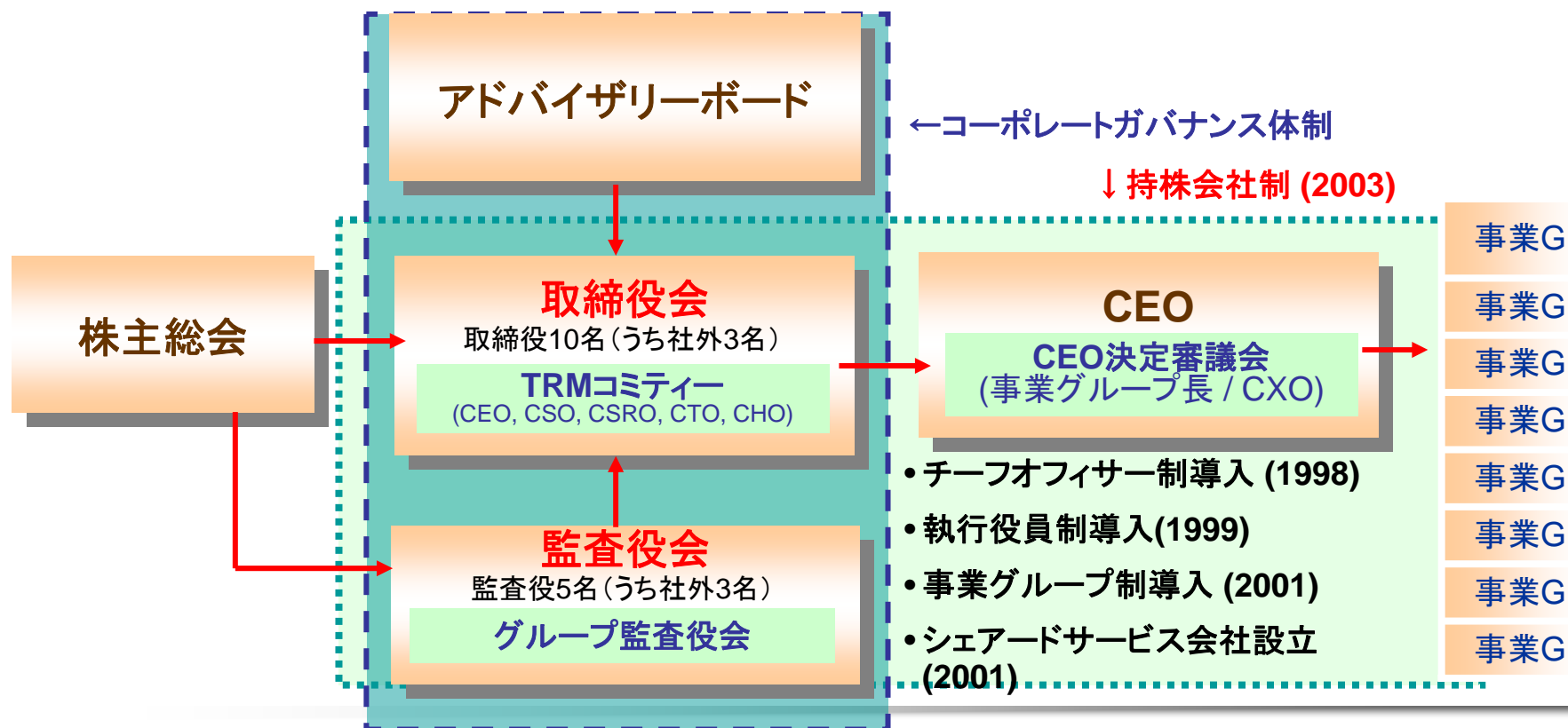


② 2003年の改革

● 持株会社を中核とする経営体制に移行

● これに伴いガバナンスの改善・強化を図る

- ① 会長の位置付けと代表権の関係明確化(二重権力の排除)
- ② 社外取締役を3名程度とし、独立性を担保
- ③ 社外監査役を過半数とし、独立性を担保
- ④ Total Risk Managementコミティー (TRM) を取締役会内に設置



独立取締役・監査役の要件

独立取締役・・・帝人グループと重大な利害関係が無いこと

- (1) 帝人グループの出身者か否か
- (2) 顧客・取引先としての関係の有無
- (3) 取締役の相互兼任関係の有無
- (4) その他の利害関係(※)等の要素

- (※) ①家族が帝人グループ会社の役員・社員
②過去3年間に帝人グループから一定以上の報酬を受けていた
③帝人グループから融資を受けている、など)

当社の独立取締役・監査役の要件は米国の上場規則(SEC)その他国内外の事例を十分に考慮して、適切な基準を定めており、当社ホームページでも独立性の詳細基準を開示している。

③ 2004年～2006年の改革

● CSRの導入（もう一つの経営システム）

- CSROの任命（05年）
- グループCSR委員会の設置（04年）

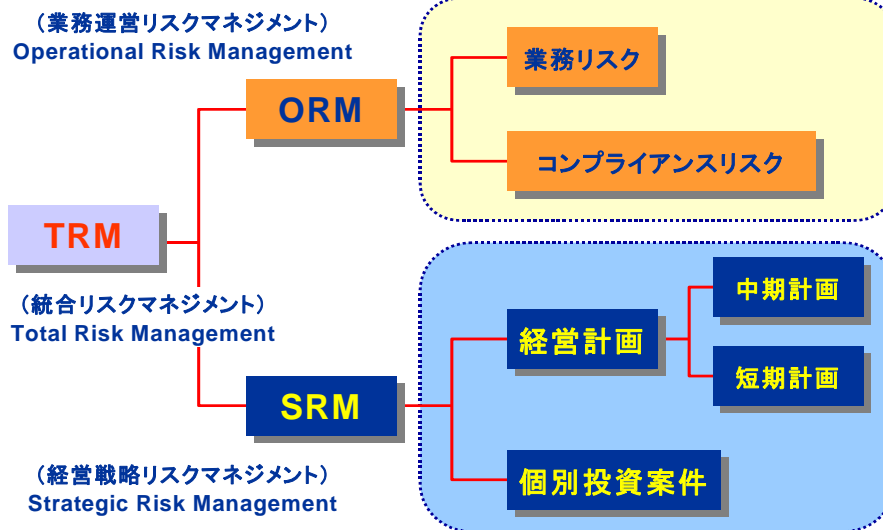
● リスクマネジメントの改善・強化

- 「業務運営リスク」と「経営戦略リスク」の統合管理を進める（PDCAサイクルの確立）
- 「投資委員会」の新設（06年）
- 敵対的買収予防策の導入（「独立委員会」の設置（06年））

● 内部統制プロセスの整備

- 新会社法、J-SOXに向けた取り組み、ホットラインの整備

TRM概念図



経営監視・監督のための機関設計

アドバイザー・ボード ～「指名・報酬委員会」類似機能を有する～

ミッション

- ・アドバイザーボードは、決定権を持たないが、取締役会に提案・提言・助言を行う
(取締役会はそれらを十分に考慮して意思決定を行う)
- ・主たる審議事項：
 - ① 経営基本方針
 - ② コーポレート・ガバナンス
 - ③ CEOの業績評価
 - ④ 役員報酬制度
 - ⑤ CEOの交替・後継者プラン
- ・開催：年2回(国内・海外)

メンバー

日本人：社外取締役 (3名)

鈴木 勝也 (元ベトナム、ブラジル特命全権大使)
鈴木 邦雄 (㈱商船三井 代表取締役会長)
澤部 肇 (TDK㈱ 代表取締役会長)

外国人(2～3名)

John W. Himes (Ex-Senior Vice President of Dupont)
Lord Leon Brittan (Vice Chairman, UBS Investment Bank and
chairman UBS Limited)

帝人社内(2名：会長とCEO)

長島 徹 (帝人㈱ 取締役会長)
大八木 成男 (帝人㈱代表取締役社長 CEO)

	メンバー	就任時の職位	期間
外国人	John A. Krol	前 デュポン社 会長	1999～2005
	Sir Ronald Hampel	前 ICI社 会長、Hampel委員会委員長	1999～2004
	Rob Margetts	前 ICI社 副会長	2004～2006
	John W. Himes	前 デュポン社 上席副社長	2005～
	Lord William Waldegrave	UBS インベストバンク副会長 兼 金融法人部欧州担当会長	2006～2009
	Lord Leon Brittan	UBS インベストバンク副会長 兼 UBS リミテッド会長	2009～
日本人(社外取締役)	國廣 道彦	経済同友会 代表幹事特別顧問、 (株)NTTデータ 顧問 他、 元 駐インドネシア、駐中国 日本国大使	1999～2005
	茂木 友三郎	経済同友会 副代表幹事、 キッコーマン(株)代表取締役社長	1999～2007
	佐々木 元	日本電気(株) 代表取締役会長	2002～2008
	鈴木 勝也	元 ベトナム、ブラジル 駐在大使	2005～
	鈴木 邦雄	(株)商船三井 代表取締役 取締役会長	2007～
	澤部 肇	TDK(株) 代表取締役会長	2008～

取締役会

ミッション

- ・全グループに関わる基本戦略・基本方針の決定
- ・個別事業に関わる重要事項の決定 (e.g. 100億円以上の設備投資)
- ・業務執行の監視・監督
- ・開催: 月1回(午後半日) / 根回しなし、資料は1週間前に配布

メンバー

- ・24名→10名以内 (2008年度:9名)
- ・独立社外取締役:3名(2003年)
- ・議長:代表権のない会長(2003年)
- ・業務執行取締役:
CEOの他、CFO、CMO、CTOなどのチーフオフィサーで構成

cf. 取締役会改革の効果

- 1.意思決定の迅速化と議論の活性化
- 2.意思決定の責任感が強化された
- 3.経営に広い観点からの意思が反映 ⇒審議の透明性・公正性向上

監査役会・グループ監査役会

監査役会

ミッション

- ・経営監視の目的で情報交換を実施、その結果は取締役会ならびにCEOへの助言・勧告に反映される
- ・CEO・会長との定期的情報交換
- ・開催：隔月開催（午前半日）

メンバー

- ・常勤監査役2名（経理系、技術系）
 - ・独立社外監査役3名（弁護士、会計士、経産省OB）
- 〔メンバー責務〕
- ・会計監査と業務の適法性監査
 - ・取締役会への出席
 - ・CEO決定審議会等個別事業Gの重要意思決定機関に出席

グループ監査役会

ミッション

- ・グループ全体の監査体制強化
- ・監査プロセスの質的向上
- ・グループ会社監査役に対する指導・教育
- ・開催：年5回

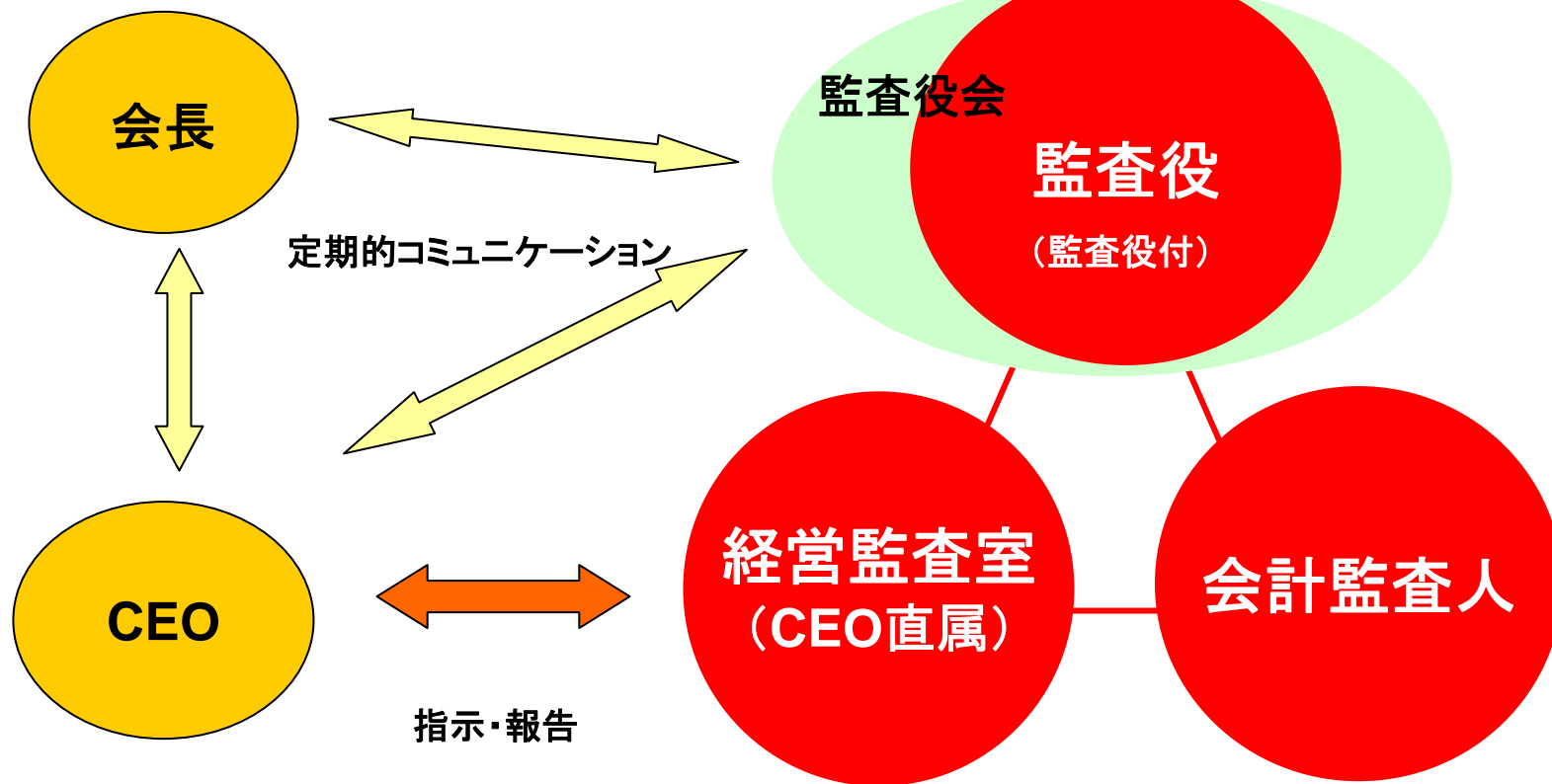
メンバー

- ・監査役5名、同補佐スタッフ2名、
- ・グループ会社の監査役（経営監査室、会計監査人）

三様監査体制

監査役、経営監査室、
会計監査人の連携により、
監視・監督機能を向上させる

グループ監査役会



- I. 帝人グループの概要
- II. 帝人のコーポレートガバナンス
- III. より善いコーポレートガバナンスの
ために

より善いコーポレートガバナンスのために

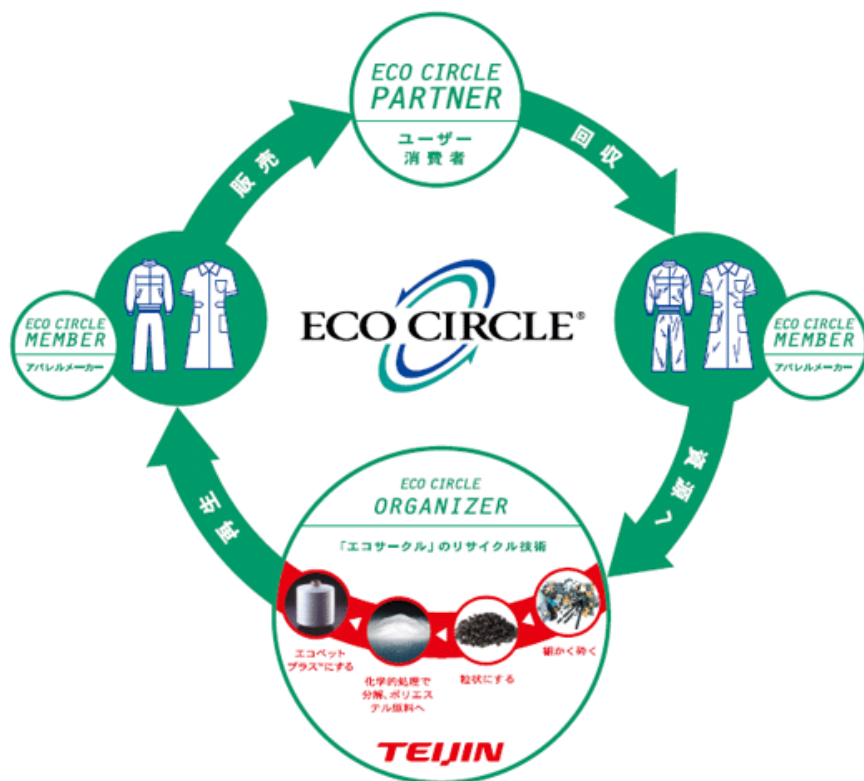
①「入れ物」に魂を込める

- ・良いガバナンスシステムの構築（J-SOX/内部統制etc）
- ・経営者・従業員の理解・実行
- ・社外取締役、監査役との信頼関係

②帝人における問題点（今後の課題）

- ・持株会社制・・・取締役と事業執行役員との兼務
- ・社外取締役・監査役の人選
- ・社外監査役の負担増
- ・海外グループ会社のガバナンス

ご清聴ありがとうございました。



Human Chemistry, Human Solutions

テイジンブランドの約束を“Human Chemistry, Human Solutions”と表現します。

この約束は、「人と地球環境に配慮した化学技術の向上と、社会と顧客が期待している解決策を提供することで本当の価値を実現することに挑戦し続けること」を意味しています。

私たちはこの約束を確実に成し遂げ、企業理念であるQuality of Lifeの向上に努め、社会と顧客から信頼される企業グループであり続けます。

(参考)

「健全に継続的に成長する企業」と「社会から信頼される企業」を目指して



コーポレートブランド

“Human Chemistry, Human Solutions”

CSR(社会的責任)

- 利益
- 環境
- 社会貢献(メセナ)

コア・コンピタンス

- 技術力
- 営業力
- 変革力

チャレンジ

改善

企業風土

企業価値

建物

基礎

コーポレート・ガバナンス

- アドバイザリー・ボード
取締役会と監査役会
- コンプライアンス(企業倫理ハンドブック)
- リスクマネジメント(TRM委員会、CSO、CRO)

経営の透明性

- 公正性
- 迅速性
- 独立性
- 説明責任

コアバリュー(人財、安全、倫理)

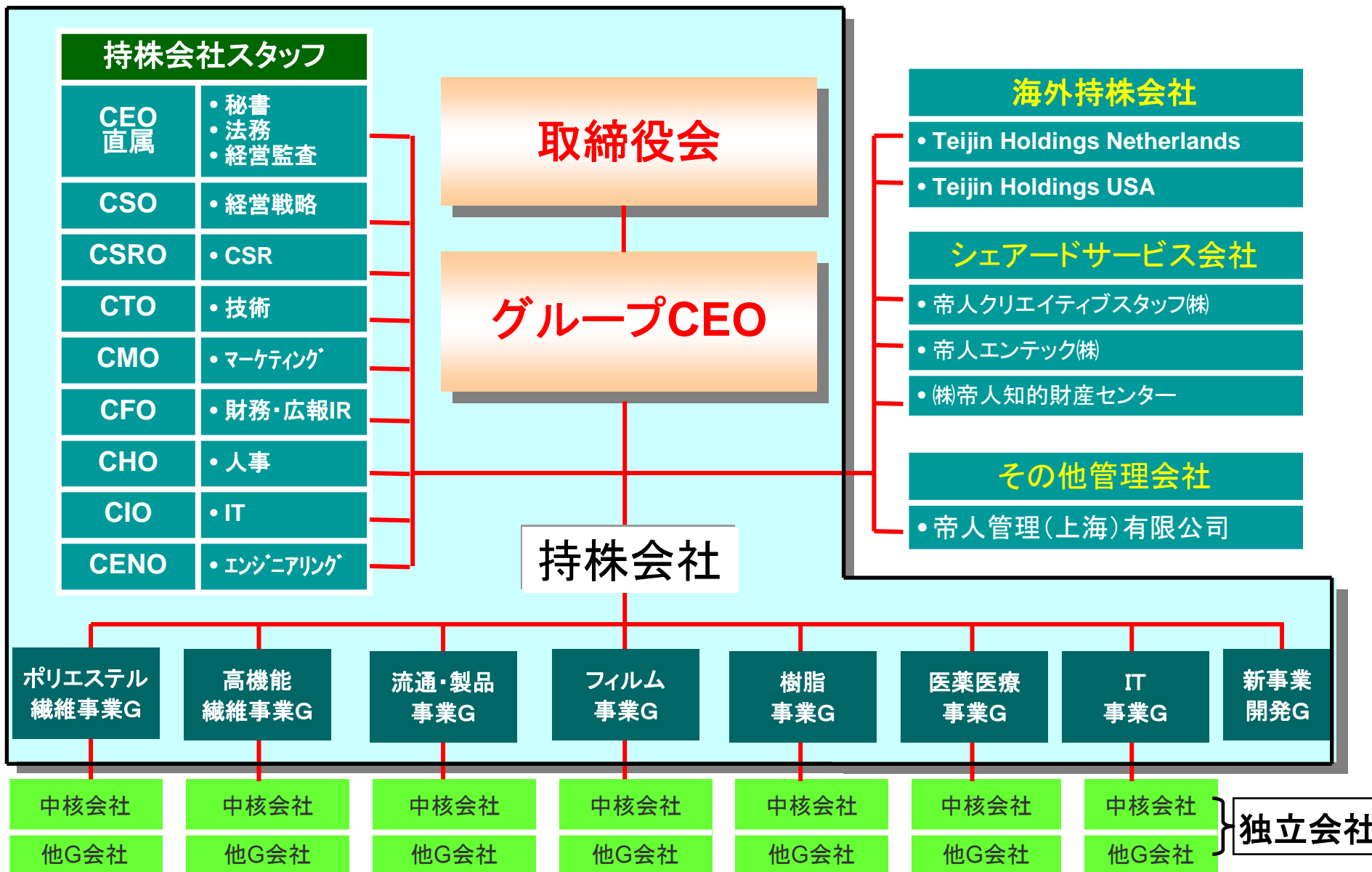
企業理念 「Quality of Life」

(参考)

帝人グループの経営体制(持株会社)

TEIJIN

Human Chemistry, Human Solutions

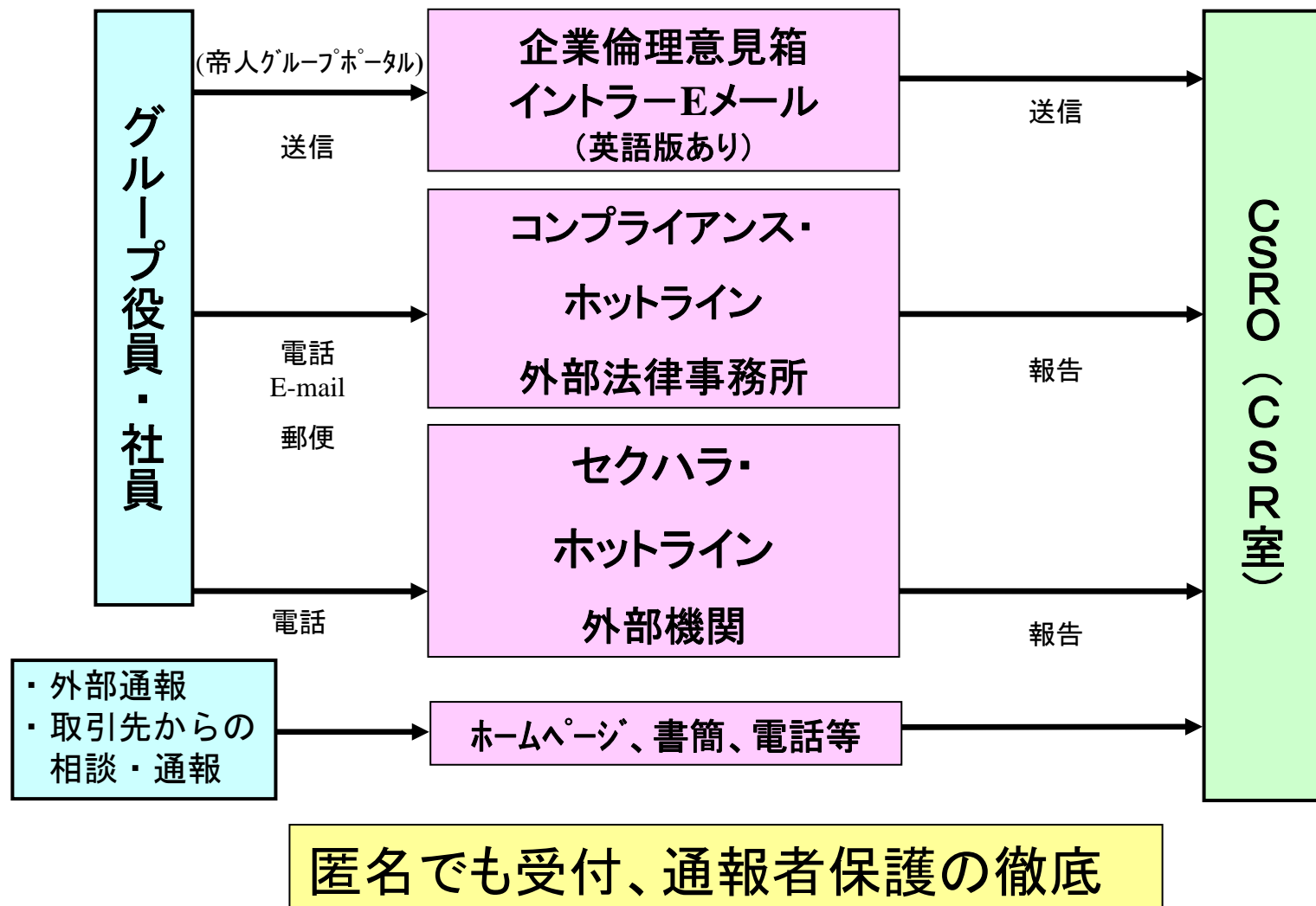


帝人グループの最近の事件・事故

1. 帝人化成松山工場一酸化炭素漏事故(2003年7月)
2. 帝人ファイバー徳山事業所高圧ガス保安法違反事件 (2004年3月)
3. 帝人エコ・サイエンス独禁法違反 (2004年12月)
4. 帝人エンジ・厚さ計測機における不適正表示 (2005年10月3日)
5. インフォコム・11万件の個人情報記録したパソコンを紛失
(2006年5月)
6. 徳山事業所不正経理事件(2006年9月)
7. 帝人加工糸小松工場火災(2006年12月)

(2007年度CRM推進者研修会資料)

ホットライン体制の整備



敵対的買収防衛策(事前警告型ライツプラン)

2006年6月に買収防衛策を導入

有効期限が本年6月までの為、株主総会で一部修正を加え更新を予定

項目	現行内容	今回変更点
発動の決議機関	独立委員会の勧告により、取締役会決議	価値判断を伴う場合などは、総会での株主判断も選択できるように追加
独立委員会の設置	独立委員会の勧告に従って取締役会が決議し発動する	<変更なし>
有効期間	3カ年	<変更なし>
買付者の情報提供義務	幅広い情報提供を要請	<変更なし>
検討期間	独立委員会での検討期間は60日間無期限延長可能	当初の検討期間(60日間)は変更しないが、延長は30日間と上限を定める
発動のトリガー	当社の本源的価値に鑑み不十分または不適當な買付	「顧客、従業員等の利害関係者との関係を破壊し価値毀損するおそれ」を削除し、「本源的価値に鑑み不適當な買付」の項に一本化する
	顧客、従業員等の利害関係者との関係を破壊し、企業価値を毀損する重大なおそれ	